

## La información y sus revoluciones – liderazgo de Peter F. Drucker

**Celso Martínez Musiño**

**Resumen.** Investigación descriptiva cuyos objetivos son: 1) investigar la obra de Drucker desde la perspectiva de la ciencia de la información. 2) describir las revoluciones de la información desde la perspectiva de este autor. Método: búsqueda y recuperación de información en bases de datos especializadas; análisis documental y presentación de resultados. Resultados: el autor considera a la información como factor que ha revolucionado a las sociedades en distintos periodos. Actualmente, la información es una herramienta para la toma de decisiones en el ámbito de las organizaciones. Algunas conclusiones: la ciencia de la información se remite más a la obra de Drucker de manera biográfica y parte de su obra. La información ha revolucionado a las sociedades en distintas etapas de su desarrollo humano; en la actual ha cambiado las exigencias para la transición de un trabajador técnico a un trabajador del conocimiento en la cual la información es un factor clave.

**Palabras clave:** Información y sociedad; Peter Ferdinand Drucker; información en las organizaciones.

**Abstract.** Descriptive research which objectives are: 1) to investigate Drucker's work from the perspective of information science. 2) to describe the revolution in information from the author's perspective. Method: seeking and retrieval information in specialized databases; documental analysis, and presentation of results. Results: author considers the information as a factor that has revolutionized the societies in different periods. Currently, information is a tool for decision making in the field of organizations. Some conclusions: the science of information refers more to the work of Drucker in a biographical and part of his work. The information has revolutionized societies in different stages of human development in today has changed the requirements for the transition from a technical worker to a knowledge worker in which the information is a key factor.

**Keywords:** Information and society; information and organizations; Peter Ferdinand Drucker.

## **0. Introducción**

Atendiendo la premisa de la necesidad de establecer estudios de tipo transdisciplinario hay que preguntarse si la bibliotecología y la ciencia de la información tuvieron, mantienen o se intersectarán de alguna manera en el futuro. En primer lugar, la bibliotecología, como disciplina responsable del estudio del libro, las bibliotecas y de sus servicios en distintas épocas del desarrollo humano ha requerido del apoyo de la organización y administración, así como también de sus herramientas para atender a usuarios de los servicios bibliotecarios. En segundo lugar, la ciencia de la información, de reciente cuño, a partir de la aparición del fenómeno de la explosión de la información –o de la revolución de la información – y su consecuente estudio de los fenómenos asociados a ésta, está teniendo un rol preponderante –tal vez momentáneo – para dar paso al siguiente nivel, la ciencia del conocimiento. En tercer lugar, desde que el ser humano comenzó a preservar su memoria, la administración –como arte, disciplina o ciencia – ha sido promotora de desarrollo y mediante el cumplimiento funciones de planeación, organización, dirección y control (Bartol & Martin, 1998, p. 711; Daft & Marcic, 2006, p. G-1). Ante la situación expuesta, cabe mencionar que las preguntas de investigación que guían el presente ensayo : 1) ¿Cuales son los referentes de la ciencia bibliotecaria y de la información en cuanto al conocimiento de la propuesta de la disciplina administrativa, en particular la obra de Peter Ferdinand Drucker (en adelante Drucker) respecto al fenómeno de la información? 2) ¿Cual es el análisis y la aportación de Drucker respecto a la concepción y uso de la información en las organizaciones?

Amplia y trascendente es la obra de Drucker en relación a la comprensión del mundo, y en particular la manera en cómo han funcionado y se han desarrollado las organizaciones, la manera en que han adaptado y adoptado instrumentos para que las organizaciones cumplan su función respectiva. Entre las herramientas el autor destaca a la información y las tecnologías de la información. El interés por desarrollar el estudio es porque el autor ha viajado y estudiado las formas de

administrar las organizaciones en distintos países, principalmente en Japón (1972, 1978, 1981, 1983, 1987, 1998a). En sus escritos aparecen continuamente las experiencias de las organizaciones japonesas y otros países o regiones, así como sus semejanzas y diferencias entre estos. En este análisis nos centraremos en como este autor concibe a la información y sus aplicaciones en las organizaciones. En síntesis, Drucker ha podido entender y sintetizar la manera en que la información ha implicado, incide y trasciende a lo largo del tiempo y en distintas sociedades, es por esto que nos hemos plantado los siguientes objetivos: 1) Investigar lo que se ha escrito acerca de Drucker desde la perspectiva de la ciencia de la información; 2) analizar, de manera general, las principales aportaciones del autor en beneficio de la ciencia de la información y, en particular, la contribución en su análisis de las revoluciones de la información.

Las motivaciones para realizar este estudio son porque en las bases de datos especializadas en ciencia de la información hay escasos documentos que se refieren a la obra de Drucker, y los artículos encontrados hacen especial énfasis en monografías (Cuadro 1), dejando de lado el análisis de artículos.

**Cuadro 1. Referencia de títulos de Peter F. Drucker  
en publicaciones de ciencia de la información**

- *Adventures of a byndstander* (John Wiley & sons, 1998; reedición de 1978 con nueva introducción del autor)
- *Management challenges for the 21st century* (Harper Collins, 1999)
- *Management: tasks, responsibilities, practices* (Harper Collins, 1974)
- *Managing for results* (Harper Business, 1964)
- *Managing in a time of great change* (Truman Talley Books/Dutton, 1995)
- *Peter Drucker on the profession of management* (Harvard Business School Press, 1954)
- *The age of discontinuity* (Transactions Publisher, 1992; originalmente publicado en 1968)
- *The effective executive* (Harper Business, 1967)
- *The essential Drucker* (Harper Collins, 2001)
- *The Practice of management* (Harper Business, 1954)

El autor en estudio, y su pensamiento, ha dejado vestigio de su interés por el entendimiento y descripción de fenómenos, asociados principalmente a las organizaciones, que puntualizan e infieren en el futuro de las diferentes etapas en el desarrollo humano, por ejemplo el observar los cambios en las relaciones de trabajo, en la identificación de la información como elemento clave de las organizaciones, en la utilización de la información como herramienta para el trabajo directivo.

## **1. Drucker en la ciencia de la información**

En este primer apartado, antes de dar inicio al análisis, es necesario preguntarnos ¿quién estudia la fenomenología de la información?, ¿es exclusivo de una disciplina el estudio de la información, o es de varias?, ¿cómo aproximarnos a la forma de pensamiento un experto, considerado la administración moderna, específicamente en el tópico de la información? Después de realizar búsquedas de información en bases especializadas en ciencia bibliotecaria y de la información, *Library and Information Science Abstracts* y *Library, Information Science & Technology Abstracts*, mediante la configuración de búsquedas, independientes, por en autor, tema y título de las palabras “Peter Drucker” y “Peter F Druker”, se encontró evidencia documental en la cual hay artículos y reseñas en publicaciones indizadas. Se puede afirmar que en el área de la ciencia de la información no se ha escrito a profundidad acerca de la obra de la biografía y obra de Drucker. Por ejemplo, respecto a la semblanza del autor, destacan documentos publicados en *Information Outlook* por conducto de Bruce Rosenstein (2001a, 2001b, 2001c) en los cuales sus artículos hacen referencia a las aportaciones hechas a la ciencia bibliotecaria y de la información.

Algunas actividades concretas para conocer el punto de vista de Drucker se obtuvieron mediante la entrevista realizada por la publicación *Information Outlook* (2002) en la cual se le pregunta acerca de su acercamiento a los libros, las bibliotecas y los bibliotecarios. Lo que se rescata de la entrevista es la manera en que el autor, describe la transición, o concepción de los datos y la información, indicando que en general las bibliotecas públicas no contienen información, contienen datos. Los usuarios deciden qué es información. Por el contrario, en

las bibliotecas especializadas, los bibliotecarios son los que tienen el conocimiento de los que requieren los usuarios, por lo tanto ellos pueden convertir los datos contenidos en la biblioteca y convertirlos en información disponible para los usuarios.

Las principales aportaciones de Drucker mencionadas en los documentos encontrados son el haber acuñado varios términos como alfabetización informacional (*infoliteracy*) y dedicarse al estudio de la transición del trabajador técnico al trabajador del conocimiento (*worker knowledge*), en los cuales los datos, la información y el conocimiento son elementos que contribuyen a dicha conversión. Además, Bruce Rosenstein (2005) en su remembranza del autor lo considerado como un ícono de la administración moderna y pionero del aprendizaje electrónico (*e-learning*), pues como docente creó series exclusivas de módulos de enseñanza en línea.

La evidencia documental encontrada demuestra que por parte de las fuentes describen de manera general la obra de Drucker, sin embargo, ello no refleja las aportaciones en relación a la información. Esta es una razón de peso por la cual es necesario adentrarnos un poco más para conocer la posición del autor en cuanto a la información.

## **2. La información en la obra de Drucker**

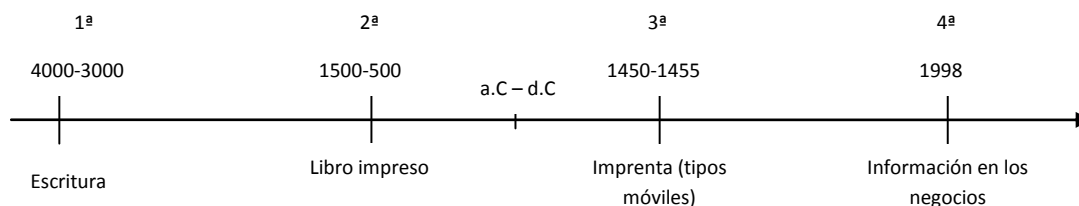
La obra de Drucker es amplia, puesto que desde sus primeros trabajos este autor se consolidó como uno de los pilares de la administración y su estudio. De sus textos, para su análisis se han elegido aquellos que casi en su totalidad hacen referencia a la información: 1) *Infoliteracy* (1994); 2) *The information executives truly need* (1995); 3) *The next information revolution* (1998b); 4) *Beyond the information Revolution*. El primer escrito, aparecido en *Forbes*, Drucker describe dos perfiles de ejecutivos: el Oficial Ejecutivo en Jefe (En inglés: *Chief Executive Officer* (CEO)) y el Oficial de información en Jefe (En inglés: *Chief Information Officer* (CIO)), e indica que ambos deben usar la información como herramienta, aunque, también menciona un riesgo, el de la necesidad de estar alfabetizados informacionalmente. El segundo documento, publicado en *Harvard business*

*review*, el autor indica que se necesita un rediseño de los requerimientos y un conjunto de herramientas en las organizaciones. Una de esas herramientas es la información, misma que los ejecutivos requieren producir para el autoconsumo.

El tercer comunicado, divulgado en *Forbes*, Drucker hace un recuento desde la aparición de las computadoras en la década de 1950, señalando que se ha transitado del uso de las tecnologías a las tecnologías de información; y, por lo tanto debe hacerse una redefinición de lo que representa la información, especialmente en ámbito de las organizaciones dedicadas a los negocios. En el cuarto artículo, el autor hace un recuento de los principales cambios ocurridos en la historia de la humanidad y que han trascendido en el desarrollo de las sociedades, tanto en aspectos económicos, de mercados y las estructuras industriales; así como también en productos y servicios, y sus flujos (Drucker , 1999). El uso de las herramientas cambió las formas del trabajo, Drucker indica que la información ha sido un instrumento que ha cambiado la cultura en general, y la manera en que se toman decisiones. La información ha revolucionado a las sociedades, es decir, han originado un “cambio rápido y profundo” (Real Academia Española, 2001) en distintos periodos de la humanidad.

Los cambios radicales y profundos, producto de las revoluciones de la información se sintetizan en cuatro periodos, Drucker los describe de la manera siguiente: En la primera revolución, la escritura fue fundamental para mantener el registro administrativo de la producción agrícola y el registro de eventos relevantes de las sociedades. Para la segunda revolución, el preservar la historia y la socialización de la información, la cultura y el conocimiento, especialmente en las élites sociales; la elaboración de los libros manuscritos era costosa. En la tercera revolución, la invención de la imprenta con tipos móviles y la consecuente impresión masiva de libros y otro tipo de documentos impresos tuvo consecuencias importantes en las sociedades. Estas consecuencias fueron la masificación del conocimiento mediante los productos editoriales; disminuye el precio. Para la cuarta revolución de la información, Drucker encuentra que las organizaciones le dan un valor a la información, tanto para la toma de decisiones de los ejecutivos, como para el personal directivo encargado de compilar, sistematizar y presentar la información (Figura 1).

**Figura 1. Línea del tiempo de las revoluciones de la información, Drucker.**



Fuente: Elaboración propia con datos de Drucker (1998b).

La cuarta revolución de la información se encuentra en marcha, por lo tanto, es necesario analizar los principales postulados para entender el pensamiento de Drucker al respecto. Los fundamentos identificados en la obra del autor son los siguientes:

- a) *La información es una herramienta.* Esta afirmación termina con la discusión de si las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) por sí solas cambian las relaciones laborales.
- b) *La actividad gerencial es un usuario importante de la información.* La aseveración confirma que en la medida en que las TIC sean utilizadas de mejor manera, permitirá una mejor toma de decisiones;
- c) *La información es un recurso clave de los ejecutivos;* Los CEO son los generadores de información y los CIO se encargan de identificarla;
- d) *La información es pieza clave en la revolución informática en los negocios;* Las TIC contienen datos que se convierten en información en la medida que es utilizada para la toma de decisiones;
- e) *La información es valorada como el esqueleto de las organizaciones.* Se ha identificado que cada elemento de éstas puede generar productos informativos que bien pueden convertirse en conocimiento colectivo;
- f) *La información trasciende su valor dentro y fuera de las organizaciones.* Después de haber identificado que la identificación, sistematización, organización y uso de la información producida dentro de las estructuras no es suficiente; se debe atender la información generada en otras organizaciones y ambientes.

### **3. La información en las organizaciones**

El uso de la información es difícil de entender si no se contextualiza en el ámbito de las organizaciones, pero antes de pasar a este análisis es necesario destacar la manera en éstas son concebidas por Drucker. Al respecto, el autor encuentra que hay tres tipos: 1) *la organización tradicional* con estructura interna que

combina rango y poder; 2) *la organización emergente*: con organización interna que armoniza comprensión mutua y responsabilidad; *la organización productiva* en la cual se cambia el poder por la responsabilidad (Drucker, 1996).

Después de enumerar y describir la tipología de las organizaciones en la cual denota el tránsito de las organizaciones, Drucker afirma categóricamente que “la información está reemplazando al capital como fuerza motriz de las organizaciones en todo el mundo” (Drucker, 1996, p. 14). En las organizaciones, actualmente, la información es una herramienta y poco se utiliza en el beneficio de cumplir metas u objetivos colectivos. Ante esto, es necesario preguntarse cuál es la manera efectiva de utilizarla. El autor revisa la naturaleza de la información en las organizaciones y propone identificar el oficio o actividades específicas de los individuos, así como también, sus insumos de información (Drucker, 1996). Al respecto, en sus escritos del autor hace alusión principalmente a las figuras con actividades directivas.

Drucker identifica y categoriza a los directivos de las organizaciones de la siguiente manera: a) jefes, los cuales respaldan decisiones; gerentes, los cuales se implican en relaciones con subalternos y su actividad principal es fungir como sintetizadores que juntan recursos y tienen la habilidad de olfatear las oportunidades; y, ejecutivos, los cuales son responsables de un área. El trabajo directivo, continúa el autor, ha cambiado. En el pasado se actuaba solamente en términos de rentabilidad y optimización de procesos; actualmente se debe desempeñar de una manera consciente: dirigen individuos, no fuerza de trabajo, puesto que “en el ámbito de la economía mundial se ha transitado de un “modelo de mando a un modelo del conocimiento” (Drucker, 1996, p. 8), en la cual se ha cambiado el paradigma de “transmitir información para hacerla productiva, no de esconderla” (Drucker, 1996, p. 8).

El efecto que ha tenido la información en las sociedades ha sido más que significativo, ha cambiado las formas de preservar la información, de socializarla e incidir en tareas diversas como la preservación y difusión del conocimiento, por un aparte. Por otro lado, la información, como resultado del análisis de datos, es un elemento que puede propiciar la obtención de conocimiento.



A partir del análisis de la información en las organizaciones de Drucker parece ser que ésta es utilizada como herramienta por los directivos de las mismas, pero ¿qué sucede con su uso en organizaciones de uso masivo de información – también llamadas unidades de información– (archivos, centros de información e información, bibliotecas y museos)? Es bien sabido que la información en cualquiera de sus formatos es, ha sido y será materia prima indiscutible, sin embargo, cabe preguntarse también, cómo los administradores, operadores y personal de esas unidades de información compilan, organizan administran y utilizan la información para cumplir con sus objetivos. La respuesta a estas preguntas puede ser objeto de nuevos estudios.

## **Método**

Estudio descriptivo en el cual su procedimiento consistió en la búsqueda en bases de datos especializadas en ciencia bibliotecaria y de la información (*Library and Information Science Abstracts* y *Library, Information Science & Technology Abstracts*) y ciencias sociales (*Wilson, Ebsco*). Se continuó con la recuperación de documental, el análisis de los mismos y la presentación de resultados.

## **Discusión**

- Cuando consideramos que la ciencia de la información estudia la fenomenología de la información, es decir, su producción, organización y utilización, y el análisis de Drucker, respecto cómo la información ha incidido y revolucionado las sociedades desde hace más de cinco mil años encontramos la justificación que por mucho tiempo se ha discutido: la información se encuentra contenida en los objetos o contenedores físicos, o bien, en las personas.
- La ciencia de la información se encuentra en la búsqueda de su consolidación y posicionamiento y la obra de Drucker se encierra la justificación histórica que necesita la ciencia de la información: la información, además de ser un proceso mental que ayuda a la toma de

decisiones, se conforma de los símbolos (escritura) y se encuentra en objetos (libros).

- La incidencia de la escritura y los libros en las sociedades han sido catalizados por la tecnología. En su momento fue la imprenta de tipos móviles, en la actualidad son las tecnologías de la información y la comunicación.
- Si retomamos las aportaciones de Drucker y las complementamos con los aspectos teóricos de la ciencia de la información, bien podemos obtener respuestas a la premisa si las personas son portadoras de información, la respuesta no solo es afirmativa, sino que además de generar información, emitir juicios y reutilizar la información, ésta se puede identificar, organizar y sistematizar de manera colectiva, es decir, en contextos de las organizaciones.
- Las organizaciones son espacios en los se tienen metas y objetivos definidos en las cuales los individuos son actores trascendentes, pues son capaces de generar, comunicar y usar información referente a sus actividades propias, aquellas que tienen que ver con sus compañeros de trabajo e incluso de otras organizaciones.

Drucker, va más allá de describir cómo la información ha revolucionado a las sociedades en distintos periodos. Actualmente, no solo acuñó el término de *infoliteracy*, sino que encuentra que los trabajadores han pasado de ser un sector que no solo se integra a la línea de producción, son capaces de revisar procesos, informarse, programar y ser operador consciente de las tecnologías, por un lado. Por otra parte, el trabajo directivo de las organizaciones, en especial los gerentes y su *staff* de apoyo, son capaces de utilizar y convertirse en portadores de información. Entonces, la información, el uso de tecnologías de información y el uso de éstas como herramienta para su organización, sistematización y uso apoya las actividades directivas en la toma de decisiones; la información adquiere un valor mayor, es un activo.

## Conclusiones

- La ciencia de la información se remite más a la obra de Drucker de manera referencia biográfica personal y parte de su obra, y en menor medida se alude a su obra. Esta disciplina, reconoce las aportaciones del autor al acuñar términos como alfabetización informacional y trabajador del conocimiento.
- Desde la óptica de Drucker hace una analogía entre dato e información; sugiere que los datos son elementos que en conjunto componen la información y se requieren de conocimientos previos para hacer esa conversión.
- Las economías han transitado de han transitado de lo local a lo global, es decir hay una sola economía en la cual las organizaciones deben valorar a la información como elemento importante en la toma de decisiones.
- La información ha revolucionado a las sociedades, es decir, ha originando cambios profundos en distintas etapas de su desarrollo humano, principalmente desde la aparición de la escritura, el surgimiento del libro, la utilización de la imprenta con tipos móviles y el uso y valoración de la información en la sociedad contemporánea.
- La información circunscrita a las organizaciones debe considerarse como una herramienta y la utilización de esta se da principalmente en actividades directivas.
- El cambio de una sociedad industrial a una sociedad de la información ha cambiado las exigencias para la transición de un trabajador técnico a un trabajador del conocimiento en la cual la información es un factor indispensable.

## Referencias

- BARTOL, K. M., & MARTIN, D. C. *Management*. 3a ed. Boston: McGraw-Hill, 1998. 771 p.
- DAFT, R. L., & MARCIC, D. *Introducción a la administración*. (4a ed.). Australia: Thomson, 2006. 573 p.
- DRUCKER, P. F. (1972). What we can learn from Japanese management. *McKinsey Quarterly*, 1972, vol. 8, no. 3, p. 2-20.
- DRUCKER, P. F. Japan: The problems of success. *McKinsey Quarterly*, 1978, no. 2, p. 2-17.
- DRUCKER, P. F. Behind Japan's success. *Harvard Business Review*, 1981, vol. 59, no. 1, p. 83-90.
- DRUCKER, P. F. Behind Japan's success. *McKinsey Quarterly*, 1983, no. 4, p. 45-57.
- DRUCKER, P. F. Japan's choices. *Foreign Affairs*, 1987, vol. 65, no. 5, p. 923-941.
- DRUCKER, P. F. Infoliteracy. *Forbes*, 1994, vol. 154, p. 104-9.
- DRUCKER, P. F. The information executives truly need. *InformationWeek*, 1995, no. 525, p. 89.
- DRUCKER, P. F. *Drucker, su visión sobre: la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Barcelona: Norma, 1996. 318 p.
- DRUCKER, P. F. In defense of Japanese bureaucracy. *Foreign Affairs*, 1998a, vol. 77, no. (5), p. 68-80.
- DRUCKER, P. F. The next information revolution. *Forbes*, 1998b, vol. 162, no. 4, p. 46-58.
- DRUCKER, P. F. Beyond the information revolution. *Atlantic Monthly*, 1999, vol. 284, no. 4, p. 47-54.
- REAL ACADEMIA DE LA LENGUA. [En línea]. Revolución. *Diccionario de la lengua española*. 22ª ed. [Sl. : s.n.], 2001. Disponible en [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=revolución](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=revolución). [Consulta: 4 octubre 2010].
- ROSENSTEIN, B. The essential Peter Drucker. *Information Outlook*, 2001a, vol. 5, no. 10, p. 46.
- ROSENSTEIN, B. The essential Peter Drucker. *Information Outlook*, 2001b, vol. 5, no. 11, p. 36.
- ROSENSTEIN, B. The essential Peter Drucker. *Information Outlook*, 2001c, vol. 5, no. 12, p. 38.
- ROSENSTEIN, B. Peter Drucker: A life of knowledge. *Information Outlook*, 2005, vol. 9, no. 12, p. 32-33.
- INFORMATION OUTLOOK. The icon speaks: an interview with Peter Drucker. (2002). *Information Outlook*, 2001, vol. 6, no. 2, p. 6.